

静岡県公立小・中・義務教育学校
事務職員キャリアプラン
(長期人材育成計画)

令和2年10月20日
静岡県教育委員会

小中学校事務職員キャリアプランとは

小中学校事務職員キャリアプラン^(※)とは、職員が主体的なキャリア形成意識を持って自らの能力開発に取り組み、その能力を如何なく発揮でき、組織としてそれらをくみとり活かしていく仕組みである「小中学校事務職員CDP」と「それを実現するために関係機関(者)が今後取り組んでいくべき環境整備」を総称した「長期人材育成のための計画」である。

(※) プラン内における静岡県公立小・中・義務教育学校事務職員キャリアプランの呼称

目 次

| | | |
|-----|----------------------|----|
| I | 小中学校事務職員キャリアプラン作成の意義 | |
| 1 | 小中学校事務職員が直面する変化 | 1 |
| 2 | 小中学校事務職員を取り巻く状況 | 2 |
| II | 小中学校事務職員キャリアプランの考え方 | |
| 1 | 小中学校事務職員CDPの理念 | 8 |
| 2 | 小中学校事務職員CDP実現への取組 | 12 |
| III | 小中学校事務職員の職務 | 14 |
| IV | 組織・人事マネジメント | |
| 1 | 組織・人事関係における検討のポイント | 17 |
| 2 | 小中学校事務職員の組織・職階 | 19 |
| 3 | 小中学校事務職員に必要な能力・権限 | 21 |
| 4 | 人事意向の反映 | 24 |
| V | 研修マネジメント | |
| 1 | 能力開発の方法 | 27 |
| 2 | 職場研修(OJT) | 28 |
| 3 | 職場外研修(OFF-JT) | 29 |
| 4 | 派遣交流 | 32 |
| VI | 業務の効率化 | 33 |
| VII | まとめ | |
| 1 | 連携・協働による取組 | 34 |
| 2 | おわりに | 35 |

I 小中学校事務職員キャリアプラン作成の意義

1 小中学校事務職員が直面する変化

教育現場においては、教職員は教科指導や生徒指導、部活動指導に加え、いじめや不登校等の未然防止及び早期対応、特別な支援が求められる児童生徒への対応、新たな英語教育やプログラミング教育への対応など、近年ますます複雑化・困難化する教育課題への対応に取り組んでおり、その多忙化が社会問題となっている。

この解消のため、外部人材（スクール・サポート・スタッフ、スクールカウンセラー等）を学校現場に投入し、教員が児童生徒と向き合う時間を確保するための取組が行われており、本県でも全国に先駆けてスクール・サポート・スタッフの全校配置が平成30年度に実現した。また、コミュニティ・スクールや地域サポーター等、学校を地域で支える取組も着実に進んでいる。

こうした中で、「学校教育法」が改正（平成29年4月1日施行）され、県費負担学校事務職員（以下「小中学校事務職員」）の職務について「事務に従事する」から「事務をつかさどる」に見直しが行われた。また、併せて、「地方教育行政の組織及び運営に関する法律（以下「地教行法」）」の改正（平成29年4月1日施行）により、「共同学校事務室」の設置が法制化された。

小中学校を支えるために外部人材の参加が拡大したとしても、小中学校事務職員は、学校運営事務に専門性を持つ唯一の存在である。その専門性を活かし、より広い視点に立って、教頭とともに校長を学校経営面から補佐する役割を果たすという趣旨により法改正は行われた。

法改正の趣旨を具現化するための方策として、本県においては、平成30年9月に「静岡県公立小・中・義務教育学校「共同学校事務室」の設置に関する指針（以下「共同学校事務室指針」）」が策定され、これを踏まえて各市町において共同学校事務室の導入が進み、令和2年4月から全市町において共同学校事務室が設置されている。

学校ごとに基本は一人配置であり、それぞれが個人で学校を支えていた小中学校事務職員が、共同学校事務室の設置によりチームとして事務処理の効率化や質の向上、人材育成等に取り組むことが可能となり、こうした環境の構築により、小中学校事務職員や学校を取り巻く状況は新しい段階に入った。

このような変化を踏まえ、小中学校事務職員が学校の教育力・組織力の向上に更なる大きな貢献を果たしていくためには、小中学校事務職員のキャリアパスを見直し、自らキャリアを主体的に選択し、持てる能力を最大限発揮できる環境を速やかに整えることが必要となる。

2 小中学校事務職員を取り巻く状況

前述のとおり、法改正により小中学校事務職員を取り巻く状況については、新たな段階を迎えるが、ここでは小中学校事務職員が直面する変化を踏まえ、その将来像を「職務領域」「職務環境」の2つの面から考察する。

(1) 小中学校事務職員の職務領域

今後、小中学校事務職員に対しては、学校運営を補佐し、学校の教育力・組織力の向上に貢献を果たすといった「教育支援」の役割を果たしていくことがこれまで以上に求められる。それを踏まえて、将来的な職務領域内における業務比率の変化を大まかに分類すると以下のとおりとなる。



| 区 分 | 業務比率の変化 |
|---------|---|
| 共同運営 |  比率は拡大していく |
| 学校経営 | |
| 教員業務の支援 | |
| 庶 務 |  比率は縮小していく |
| 人事・給与 | |
| 福利厚生 | |

表1 小中学校事務職員の業務比率の変化

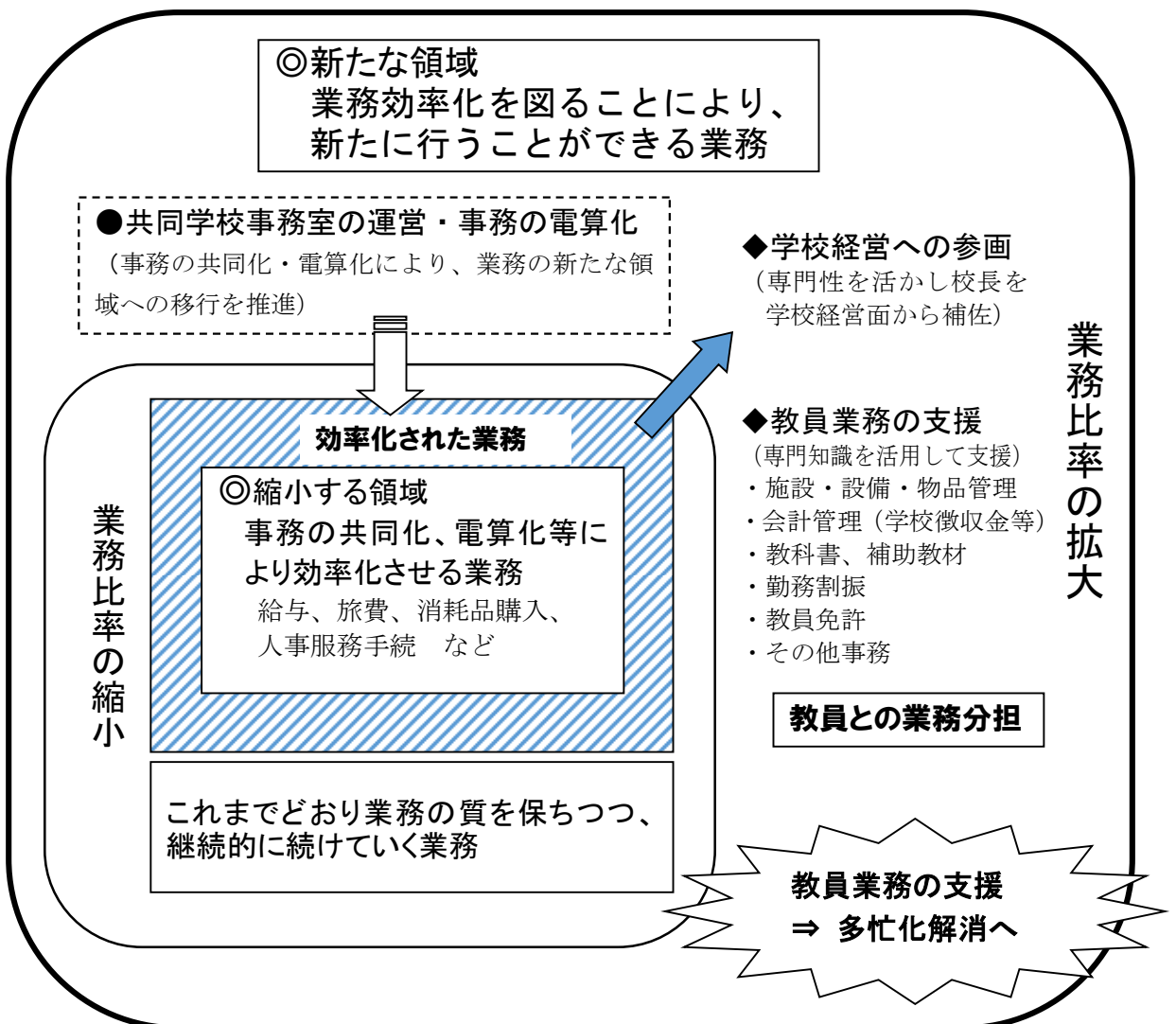
共同学校事務室の設置に伴い、「共同運営」の部分は、特に室長・副室長・調整担当職員などにとって、業務の比率が拡大していく。また、チームリーダー・サブリーダーも室長等の補佐を行いながら、将来に向けスキルを身に付けていく必要がある。

「学校経営」「教員業務の支援」については、これまでも取り組んできたところであり、特に当県は全国に先駆け標準的職務に「学校経営」を位置付け、各学校において取組を進めてきた。共同学校事務室の設置という新たな状況を踏まえ、業務の比率が拡大していく中、今後、各学校現場で実践を積み重ね、優れた取組を横展開していく必要がある。

「庶務」「人事・給与」「福利厚生」など、これまで小中学校事務職員の業務の中心と考えられてきた領域については、学校運営に欠かせない業務であることは変わりがないものの、業務の比率は縮小していくものと考えられる。また、今後、「学校経営」や「教員業務の支援」の業務比率を拡大していくためには、業務の共同化や電算化などによって業務プロセスの効率化に取り組む必要がある。

教員業務の支援に関しては、学校により個人的な手続き書類の作成など、本来は各々が責任をもって行うべき業務まで、小中学校事務職員が請け負っている場合も散見されるが、この場合、トータルの事務効率としては低下を招いている可能性もある。そこで実際の個別具体的な業務の見直しに当たっては、誰がどの事務を行うのが最も効果的・効率的かという視点で、教員との業務分担を学校ごとに見直していく必要がある。例えば、次ページに記載した「学校の諸手続における自己管理と学校事務の範囲（例）」のように学校事務と職員の自己管理の範囲を整理することが重要となる。

小中学校事務職員の職務領域の変化イメージ



学校の諸手続における自己管理と学校事務の範囲（例）

| 区分 手続 | 自己管理の 範囲 | 学校事務の範囲 | | 備考 |
|-------------|--------------|---------|--------|----------------------|
| | | 事務担当者 | 校長(室長) | |
| 履歴事項 | 届出 | 記載事項更新 | － | 採用時、変更時 |
| 年次有給休暇 | 請求 | 内容確認 | 承認 | |
| 特別休暇 | 申請 | 内容確認 | 承認 | 長期の承認は市町教委 |
| 職務専念義務免除 | 申請 | 内容確認 | 承認 | 研修も同じ |
| 旅行命令 | 事前申請 | 予算照査 | 命令 | 長期の命令は市町教委 |
| | 事後報告 | 支払事務 | 実績確認 | |
| 自家用車公務使用 | 申請 | 内容確認 | 使用承認 | |
| 営利企業等従事許可 | 申請 | 内容確認 | 内申 | 承認は市町教委 |
| 兼職兼業承認 | 申請 | 内容確認 | 内申 | 承認は市町教委 |
| 特殊勤務 | 実績報告 | 内容確認・支給 | 実績確認 | 業務実績の都度報告 |
| 扶養手当 | 届出 | 内容確認・支給 | 認定 | 届出に証拠書含む |
| 住居手当 | 届出 | 内容確認・支給 | 認定 | 届出に証拠書含む |
| 通勤手当 | 届出 | 内容確認・支給 | 認定 | 届出に証拠書含む |
| 児童手当 | 届出 | 内容確認・支給 | － | 届出に証拠書含む 認定は教育事務所 |
| 単身赴任手当 | 届出 | 内容確認 | 内申 | 届出に証拠書含む |
| 時間外勤務 | 事前申請 事後報告 | 内容確認・支給 | 命令 | |
| 共済組合等福利厚生関係 | 届出・申請 | 内容確認・支給 | 事実証明等 | 届出に証拠書含む |
| 財形貯蓄関係 | 申出 | 書類保管 | 事実証明等 | |
| 年末調整 | 申告 | 内容確認・精算 | － | 申告に領収書含む |
| 個人番号 | 届出 | 確認 | 確認 | |
| 退職手当 | 請求 | 書類送付 | － | 請求に添付資料含む |
| 退職年金 | 届出・請求 | 一部内容確認 | 一部内容証明 | 請求に添付資料含む |

(2) 小中学校事務職員の職務環境

前項で触れた職務領域のシフトについては、共同学校事務室の設置で明らかのように、小中学校事務職員や学校の努力だけでは実現は難しい。市町・県教育委員会も含めた関係者で方向性を共有し、連携して小中学校事務職員を取り巻く職務環境を再構築していく必要がある。

具体的には、以下の点についての環境整備が必要である。

① 共同学校事務室等における指揮監督関係の明確化

小中学校事務職員は、基本として各学校で一人配置であり、年齢やキャリアに関係なく、基本的には同一の業務を行ってきたが、共同学校事務室の設置により、室長が共同事務について他の室員を指揮監督するという関係が生じた。

指揮監督関係が外形的に曖昧なままでは、共同事務の内容の決定や共同学校事務室の運営など、様々な業務において支障が出る恐れがある。このため、室長一室員の関係も踏まえた小中学校事務職員の職務内容（標準的職務）や組織・職名などを見直し、指揮監督関係を明確化する必要がある。

② 室長の権限等の強化

外形的に指揮監督段階が明確化される場合、それに対応した実質的な業務内容が必要であり、そのためには室長に対し、次に掲げる項目について適切な業務権限を付与するなど、学校現場の多忙化解消につながる効率的・効果的な仕組みの構築に向け、具体的に権限の拡大を図る必要がある。

また、権限が強化・拡大された場合は、それに応じた職位の付与も検討する必要がある。

- ・共同学校事務室の取りまとめに係るリーダーとしての立場を強化すること
- ・3手当（扶養手当、住居手当、通勤手当。以下同じ）の決裁を校長に代わって行うこと
- ・人事評価における評価者（補助者）として加わること
- ・予算配分の権限を付与すること

③ キャリアパスの多様化

小中学校事務職員は、基本として各学校で一人配置のため、現在はキャリアの選択幅が極めて小さい。様々な特性を持つ人材が、ほぼ単一のキャリア以外に選択の幅がないという状況は、組織の運営上、好ましくない。

共同学校事務室の設置により、縦方向のキャリア（職階）は、室長一室員まである程度構築できると考えられるが、管理職への任用なども見据え、更なる充実が必要である。

横方向のキャリア（異動職種等）の拡大については、現在の採用職種が「学校事務」として「一般行政」とは別の区分で行われ、基本的には他の職種への異動はできない。こうした制約条件の中でも、研修や派遣交流などの選択肢の拡大として知事部局へ2名の派遣が行われており、引き続き関係機関との協議を続けていく。

その他にも他県では一般行政との採用一元化という例も見られるが、小中学校事務職員の専門性の低下による効率性への影響などの課題もあることから、小中学校事務職員の年齢別の分布状況の推移と、キャリアパスの充実度合いの進展を並行して睨んで、慎重に検討していくべきである。

このため、当面は研修や派遣交流などによる選択肢の拡大を段階的に進めてキャリアパスの多様化を図っていくべきである。

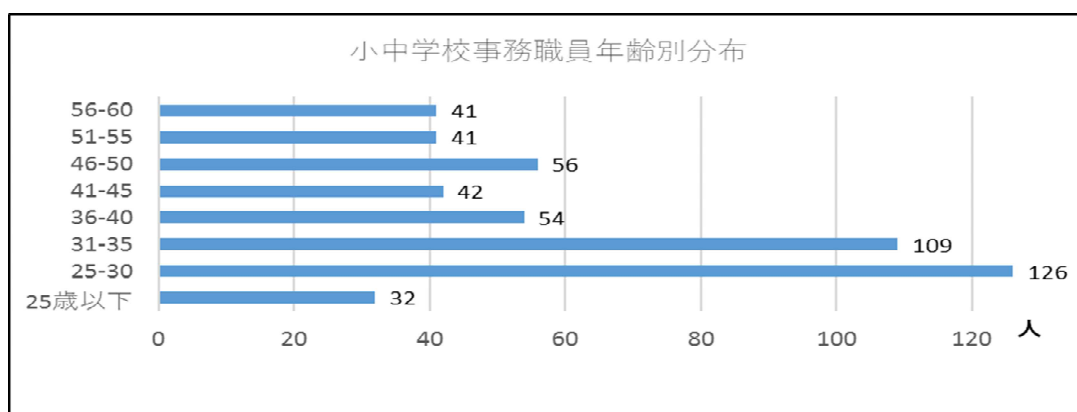


表2 小中学校事務職員年齢別分布（令和2年4月1日現在）

④ キャリア意向の人事異動への反映

キャリアパスの多様化は、各人がそれぞれの希望や適性に合わせて、様々な選択ができる状況が確立されているということを意味している。それは、より能力を発揮できる環境に各職員を配置することにもつながり、組織全体のパフォーマンスの向上にも寄与するものである。

その実現のためには、各人の選択を反映する人事異動のシステムが必要である。現在、小中学校事務職員のキャリア意向を実際の異動に反映させる余地は極めて小さいため、キャリアパスの多様化と合わせて、異動調書の内容などの仕組みの見直しを行う必要がある。

⑤ 業務の効率化

学校運営や教員業務の支援への業務シフトを実現するためには、業務の効率化を図ることが不可欠であり、旅費の支払い事務や会計年度任用職員の給与事務などについても、順次見直しを進めていくことが必要である。

(3) 小中学校事務職員キャリアプラン作成の意義

ここまで述べた「職務領域」のシフトや「職務環境」の整備を実現するために当たって、取り組むべきポイントをまとめると、以下のとおりとなる。

| 項 目 | 取組のポイント |
|------------------|--|
| ① 職 務 | 共同学校事務室設置等を踏まえ、小中学校事務職員の職務を再整理する |
| ② 組織・職階 能力・権限 | 職務に応じた組織・職階及び必要な能力や権限を整理する |
| ③ 人事異動 | 整理された職階や役割を踏まえて、小中学校事務職員の意向を人事異動に反映させる仕組みを構築する |
| ④ 研 修 派遣交流 | それぞれの役割に求められる能力を開発するのに最適な研修内容や派遣交流先を決定する |
| ⑤ 業務効率化 | 業務シフト実現のため、業務の効率化を図る |

表3 取組のポイント

これらについては、多くが人事管理上の項目となり、小中学校事務職員の任命権を有する県教育委員会の取組が中心となるが、服務監督権を持つ市町教育委員会の所管事項も含まれ、各小中学校及び小中学校事務職員との共通理解がない限り、将来に向けた効果的な体制を構築することは難しい。

このため、今回、「小中学校事務職員キャリアプラン」(以下「キャリアプラン」)を発行し、職員が主体的なキャリア形成意識を持って自らの能力開発に取り組み、その能力を如何なく発揮でき、組織としてそれらをくみとり活かしていく仕組みである「小中学校事務職員CDP」の理念を示し、その実現のために必要な取組を明確化して、関係者間の情報共有を図るものである。

キャリアプランの構成については、第Ⅱ章で基本となる小中学校事務職員CDPの理念を示した上で、第Ⅲ章で上記ポイントの①、第Ⅳ章で②③、第Ⅴ章で④、第Ⅵ章で⑤について、各論として具体的な取組を示した。

なお、取組のポイントのうち、3手当の決裁権限の付与、小中学校事務職員の職務内容(標準的職務)や組織・職名などの見直しなど一部については、既に見直しが行われているが、引き続き、その他の部分についても取組を進め、小中学校事務職員を取り巻く職務環境を整備していく必要がある。

Ⅱ 小中学校事務職員キャリアプランの考え方

1 小中学校事務職員CDPの理念

県知事部局及び教育行政職については、「キャリア・デベロップメント・プログラム」（長期人材育成システム。以下「CDP」）が策定されており、職員のキャリア構築に向けた体系的な仕組みが構築されている。

小中学校事務職員CDPは、それらと理念を共通として、以下のとおり「個の自律」と「組織の支援」の実現及びそれにより最大限の組織活力を得ることを目指すものである。

小中学校事務職員CDPの考え方（教育行政職CDPと共通）

○策定の目的

今後の教育課題に的確に対応していくためには、様々な能力、知識、技術を持つ多彩な人材を育成することが必要である。こうした人材の育成には、職員のやる気とやりがいを高める人事管理を通じて、能力開発に対する主体性と自発性を育てていく仕組みが求められている。

そのため、職員が主体的なキャリア形成意識を持って自らの能力開発に取り組み、その能力を如何なく発揮でき、組織としてそれらをくみとり活かしていく仕組みとして、「小中学校事務職員CDP」を策定する。

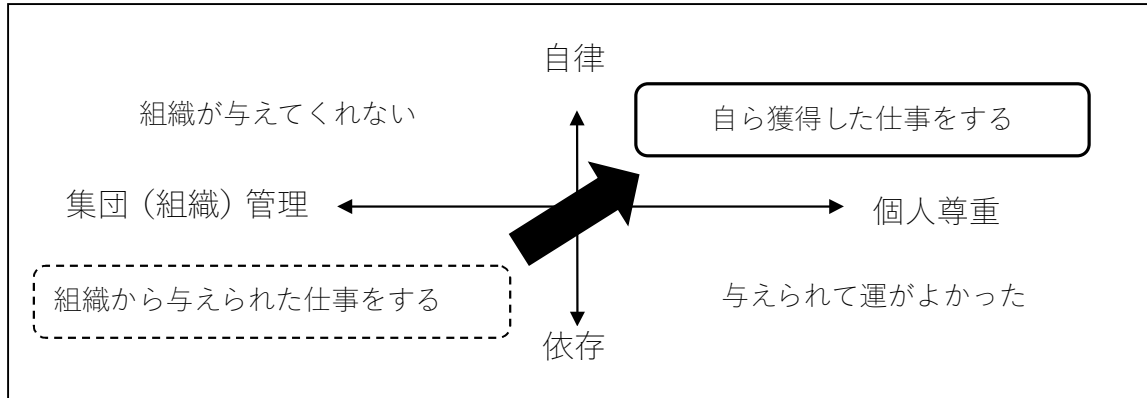
○個と組織の関係の意識改革

「小中学校事務職員CDP」の考え方には2つの特徴がある。一つ目は、「個の自律」である。今までは、「キャリアは組織により自然に作られるもの」といった受動的な姿勢であった。このため、自分自身を見つめ、じっくり考える機会を提供することで、自律性のある個人のキャリア開発を促していく。ここで言う「自律」とは、単なる自分本位でなく、組織人として組織の要請にも応える姿勢を持ちながら、個人としての考えやスタイルをしっかりと持つことである。

二つ目は、「組織の支援」である。今までは、組織の秩序により職員が動かされ、組織が個人を管理する関係にあった。そこで、職員一人ひとりに焦点を当て、個人のキャリアプランを尊重した能力開発や様々な職務経験の機会を提供するなど、組織が職員を「支援」する関係に重点を移していく。こうして、「自律」と「支援」の関係を確立した上で、組織と個人のマッチング領域を最大化して、最大限の組織活力を得ていく。

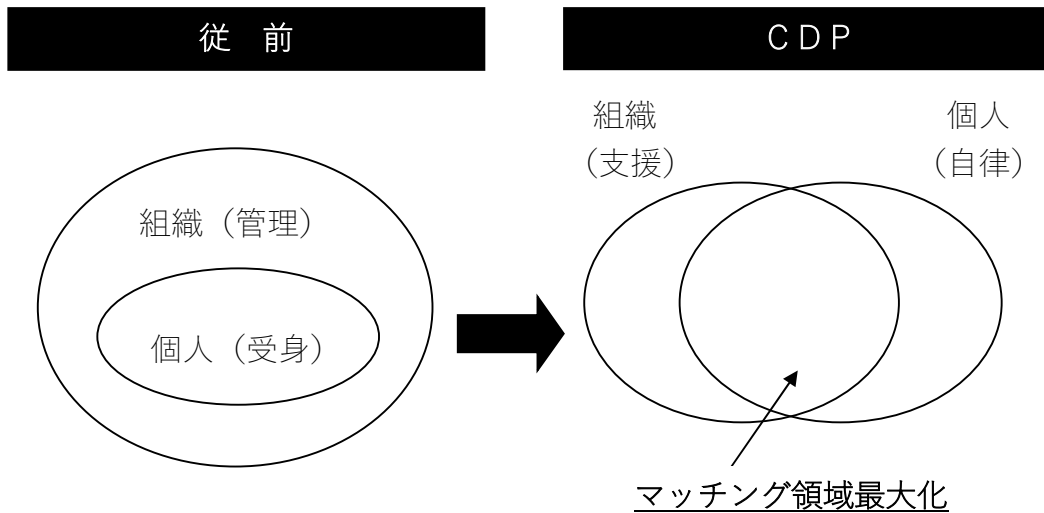
○小中学校事務職員CDPにより変化する意識

これまで個人は組織から与えられた仕事をする意識が大部分であったが、自ら獲得した仕事をする自律の方向性に意識をシフトチェンジすることを目指していく。



○個人の意向と組織の要請のマッチング

これまで個人はキャリアに対して受身な姿勢があり、他方で組織は個人を管理する意識関係にあった。小中学校事務職員CDPでは個人は自律性に基づくキャリア開発を行い、組織は支援する関係に意識の重点を移した上で、両者のマッチング領域を最大化していく。



ここでキャリアプラン（小中学校事務職員CDP＋環境整備）の概念図及び体系図を次に示す。いずれも研修体系側の「キャリア開発研修」と人事異動体系側の「キャリア面談」を密接に連結させることにより、研修全般と人事マネジメントの有機的な連携を実現し、両者が機能を相互に補完、増幅し合っ、より効果的な人材育成を図っていくことを示している。

小中学校事務職員キャリアプラン概念図

【求められる職員像】

- ◇背景◇ チーム学校、学校の働き方改革、小中学校事務職員の業務改善、小中学校事務職員のさらなる活躍の場の増大（学校運営の支援等）
- ⇒ 主体的で積極的な行動ができ、それを支える能力を有する職員
- ⇒ 将来の目的意識を持って、自ら専門的な能力の開発を行う職員
- ⇒ 仕事は組織から与えられる、キャリアは自然に作られるという受動的な姿勢から仕事は自ら求める、キャリアは自ら築いていくという能動的な姿勢へ
- ⇒ 組織の方針を常に認識し、組織内の役割を的確に遂行する職員

小中学校事務職員キャリアプラン

小中学校事務職員CDP

【職員の意欲と能力を引き出し、くみとる仕組み】

【キーワード】 個人の意向と組織の要請のマッチング

【人事異動体系】

活かす人事管理

【研修体系】

高める育成・研修

キャリア面談

職員個人の
意向の聴き取り

相互連携強化

キャリア開発研修

職員ニーズに
応える研修

取組

キャリア形成意識の醸成

取組

適材適所の人材活用

- ・ 人事異動における意向の反映
- ・ 人事面談における室長の助言

職員の能力向上

- ・ 研修の充実
- ・ 職場研修の活性化

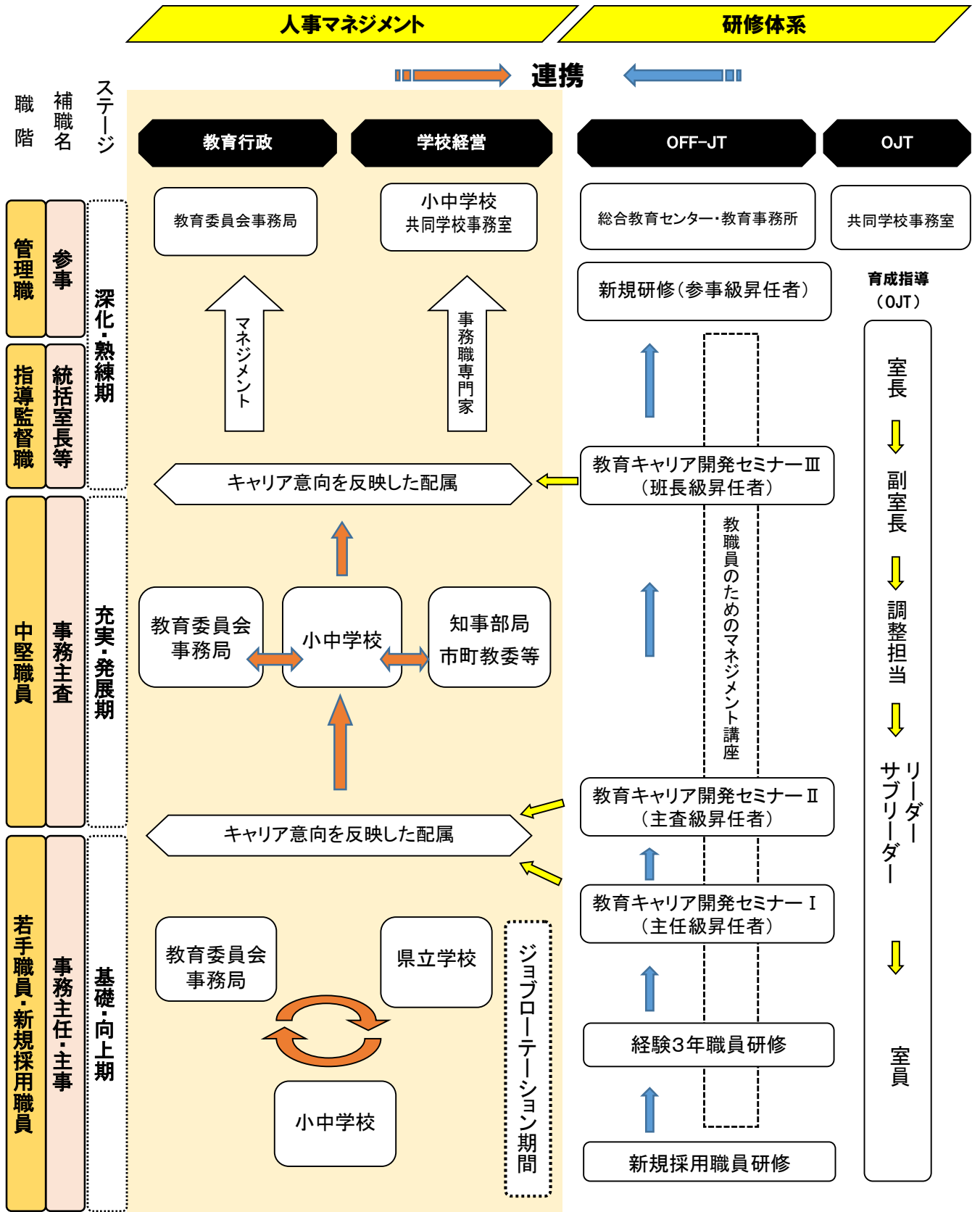
- ☆教育行政課題に対応できる高い意欲・能力を持った職員の育成を実現
- ☆職員のモチベーションを高め、意欲・能力を最大限に発揮させ、組織の成果へ結実させることにより活動レベルの高い組織を実現
- ☆職員は、やる気を高め、やりがいを感じる、充実した仕事人生を実現

（環境整備）標準的職務・組織・職階・人事意向の反映・派遣交流先の拡充

（環境整備）職務能力の設定・研修内容の見直し・業務の効率化

関係者による情報共有と取組

小中学校事務職員CDP体系図



2 小中学校事務職員CDPの実現への取組

小中学校事務職員CDPの理念を実現するための取組について、教育行政職CDPにはプログラムを展開するポイントとして、次のように記載されている。

(参考) 教育行政職CDP (P13) から抜粋 ※ () は追記
…次の3つの点をポイントとしてプログラムの展開を図ります。

- ① …キャリア開発研修(基本研修、専門研修)を実施します。
- ② キャリア開発研修を受講した職員は、キャリア調書を作成(キャリア面談を実施)し、その後の人事異動に参考資料として活用されます。
- ③ 職員が自らのキャリア実現のために行動できるキャリアサポート制度(交流公募など)を整えます。

CDPは、職員のキャリア実現に向け、「①研修(キャリア開発) → ②キャリア意向の人事異動への反映 → ③キャリアに必要なスキル獲得」の基本サイクルを展開するプログラムである。

一方、第I章で述べたとおり、小中学校事務職員は一般行政職と別採用(教育行政職は平成29年度より一般行政と採用を一元化)であり、任命権を県教育委員会が、服務監督権を市町教育委員会が有するという特色を持っている。

このため、小中学校事務職員CDPにおいては、一般行政職や教育行政職を対象としたCDPのポイントを大筋で踏まえつつ、幅広い視点から、小中学校事務職員の特長や現状を反映させていく必要がある。

具体的には、表3の「取組のポイント」を踏まえ、以下の項目について再整理し、小中学校事務職員CDPを実現するための環境整備を図り、それにより小中学校事務職員の特長や現状を反映させた後に小中学校事務職員CDPの展開を図っていく。具体的な取組については、これ以降の章で示していく。

| | |
|----------------------|--------|
| 1 小中学校事務職員の職務(標準的職務) | 第III章 |
| 2 組織・人事マネジメントの仕組み | } 第IV章 |
| ①小中学校事務職員の組織・職階 | |
| ②小中学校事務職員に必要な能力・権限 | |
| ③人事意向の反映 | |
| 3 研修マネジメントの仕組み | } 第V章 |
| ①自己啓発、職場研修(OJT) | |
| ②職場外研修(OFF-JT) | |
| ③派遣交流 | |
| 4 業務の効率化 | 第VI章 |

なお、具体的な取組の推進状況を整理すると次のとおりとなる。今後も関係機関（者）と必要な検討を進めて小中学校事務職員CDPの推進を図っていく。

| 区分 | 前頁No | 項目 | 概要 | 関係機関（者） | 状況 |
|-------|------|------------------------------|-------------------------|---|---------------|
| 規定等 | 1 | 標準的職務の改訂 | 共同学校事務室設置を踏まえ見直し | 教育総務課 学校事務職員（会） | 令和2年 1月通知 |
| | 2② | 小中学校事務職員の育成目標の策定 | 必要な能力の明確化 | 教育政策課 学校事務職員（会） | 令和2年 4月確定 |
| 組織人事 | 2① | 職名の見直し、新たな職設置 | 管理職の新設 | 教育総務課 | 令和2年 4月実施 |
| | 2② | 人事評価制度 | 室長を評価補助者として位置づけ | | 令和2年 4月実施 |
| | 2② | 室長の権限の充実 | 3手当の決裁権を室長に付与 | 教育事務所 （学校、市町教育委員会） | 令和元年 8月通知 |
| | 2③ | キャリア意向の人事異動への反映 | 異動調書の見直し 室長の意見を異動に反映 | | 令和2年度 から実施 |
| | 2③ | 派遣交流の拡大 | 市町教委等への派遣 | | 随時実施 |
| 研修 | 3 | 小中学校事務職員に求められる能力を踏まえた研修内容の精査 | OJTの拡大、OFF-JTの内容検討 | 教育事務所 教育政策課 総合教育センター 共同学校事務室参事 | 随時実施 |
| 業務見直し | 4 | 共同学校事務室の業務内容の充実 | 効果的な共同学校事務室運営方法の研究と共有 | 教育事務所 （学校、市町教育委員会） | 随時実施 |
| | 4 | 履歴管理電算化 | 業務の効率化 | 教育事務所 教育総務課 教育政策課 | 令和2年 4月実施 |
| | 4 | 旅費の個人口座振り込み | | | 令和3年 1月予定 |
| | 4 | 会計年度任用職員の給与支給事務 | | | 随時実施 |

（義務教育課が全体調整を実施）

表4 小中学校事務職員CDPを実現するための環境整備の推進状況

Ⅲ 小中学校事務職員の職務

第Ⅱ章の小中学校事務職員CDPの理念で述べた、「職員が主体的なキャリア形成意識を持って自らの能力開発に取り組み、その能力を如何なく発揮でき、組織としてそれらをくみとり活かしていく仕組み」の構築に当たっては、共同学校事務室の設置による業務形態の変化も踏まえた、小中学校事務職員の職務内容の整理が必要であるが、後述の理由により、令和2年1月に市町立小中学校等事務職員の標準的職務が整理され、次のとおり改正・通知されている。

| 区分 | 職務内容 | 職務内容関係事務 |
|----------|--------------------|----------------------------|
| 学校経営 | 企画運営への参画に関する こと | 企画運営委員会等への参画 |
| | | 分掌組織検討への参画 |
| | | 校内諸会議の企画・調整への参画 |
| | | 自己評価、学校関係者評価の企画・実施への参画 |
| | 経理に関すること | 学校予算編成企画、執行管理、監査対応 |
| | 業務改善に関すること | 校内諸手続きの整理、業務改善の推進 |
| | 諸規程の制定に関すること | 校内事務決裁規程等の整備・管理 |
| | 施設、物品に関すること | 保守、保安、施設整備計画の策定、備品管理 |
| | 危機管理に関すること | 危機管理マニュアル、防災、コンプライアンス |
| | 地域連携に関すること | 社会教育、関係機関との連絡調整 |
| | 情報管理に関すること | 文書（メール）の收受・発送、教育情報の管理 |
| | 調査、統計に関すること | 各種調査への回答 |
| 広報に関すること | ホームページ、広報企画 | |
| 教育活動 | 教育課程に関すること | 教育課程編成への参画、時間割管理への参画 |
| | 学校行事に関すること | 年間計画策定への参画、関係機関との調整、準備・運営 |
| | 教科書、教材に関すること | 教科書給与事務、指導書・副読本の購入、教材整備計画 |
| | 学籍に関すること | 在籍児童生徒数管理、転出入事務、卒業証書授与台帳管理 |
| | 就学支援に関すること | 就学援助、就学奨励関係事務 |
| | 環境整備に関すること | 児童・生徒の生活環境整備 |
| | 児童・生徒会に関すること | 児童・生徒会活動に係る事務 |

| | | |
|------|-------------|----------------------|
| 学校労務 | 給与、旅費に関すること | 給与事務、旅費事務 |
| | 勤務に関すること | 勤務時間割振事務管理、休暇管理 |
| | 人事、服務に関すること | 人事関係事務、服務管理 |
| | 福利厚生に関すること | 共済組合、互助組合、労働安全衛生関係事務 |
| | 公務災害に関すること | 事故に関する対応、公務災害関係事務 |
| | 庶務に関すること | 職員諸証明(発行)等 |
| その他 | 所属長が命ずる職務 | |

(注) 教育職員が担う児童生徒への直接的な指導業務以外は、事務職員の職務の範疇であり、職務内容には、実際は教育職員等が担当することとなる職務も含まれる。

| 区分 | 職務内容 | 職務内容関係事務 | |
|---------|------------------|----------|------------------------|
| 共同学校事務室 | 共同学校事務室の運営に関すること | 室長 | 共同学校事務室運営の指揮監督 |
| | | | 共同学校事務室室員への指導、研修、他校支援等 |
| | | | 市町が定める事務の専決、扶養手当等の決裁事務 |
| | | 室員 | 室長が命ずる職務 |

(注) 1 共同学校事務室を活用し、各学校の学校経営、教育活動の支援強化を図ること。

2 共同学校事務室において、各学校の共通業務を集中処理すること。

表5 市町立小中学校等事務職員の標準的職務一覧表

今回の標準的職務の改正については、共同学校事務室が県内市町に設置され、学校内外における事務職員の役割が変容することや、学校教育法の改正により事務職員の職務に関する規定が「事務に従事する」から「事務をつかさどる」に変更され、このことにより学校全体の事務を経営的視点に立って総括することが必須の職務となったことから、これを受けた今後の職務領域の変化も踏まえながら、改めて小中学校事務職員の職について整理を行ったものである。今回の改正に当たっては、これまで以上に学校経営に重点をおきながら、新たに設置された共同学校事務室における職務を追加している。

新たな標準的職務は、小中学校事務職員のキャリアの基本となる学校及び共同学校事務室における職務を示したものである。各職員は個と組織の関係の意識改革が実現できるよう、今回の標準的職務の改正の趣旨を十分に理解して、校内における職務の分担を整理しながら、専門性を持つ唯一の職としての役割を自覚して日頃の業務に自律的に取り組んでいくことが求められる。また、併せて、以下に記述する事項についても積極的に取り組んでいく必要がある。

今回、標準的職務に追加した共同学校事務室の運営については主として「室長（共同学校事務室参事・統括室長・室長）」が担当するが、副室長、調整担当及びチームリーダーについても室長をサポートしながら、他の室員を指揮して効率的に業務を実施していく。

なお、室長については所属する学校の事務に加えて、共同学校事務室における業務も担うことから、室長が共同学校事務室の業務に専念できるよう業務分担等に配慮していく。

将来的に設置単位の変更の可能性はあるものの、現在、共同学校事務室は市町ごとに設置され、それぞれ取り巻く状況が異なることから、その業務内容や執務環境に様々な違いが生じることとなる。そのため、ある地域で行われている優れた業務プロセス等を他の共同学校事務室に展開することで、全体的な底上げが可能となるため、共同学校事務室間の情報共有が欠かせない業務となる。今後は情報共有のために共同学校事務室参事を中心に共同学校事務室間の連携を密にして、情報共有を図りながら業務の質を更に向上させていく。

なお、令和2年7月17日付けで文部科学省より「事務職員の標準的な職務の明確化に係る学校管理規則参考例の送付について（通知）」が発出された。

これは、平成31年1月の中央教育審議会により取りまとめられた「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（答申）」において、「学校及び教師が担う業務の明確化・適正化」を確実に実施するため、学校・教師が担うべき業務の範囲について学校管理規則のモデルを周知することとされたことや、平成29年4月に施行された学校教育法の改正による職務の見直しにより、小中学校事務職員の校務運営への参画の一層の拡大が求められていることを受けて、小中学校事務職員の標準的な職務の明確化を図るための学校管理規則の参考例、事務職員の標準的な職務の例及びその遂行に関する要綱の参考例が示されたものである。

同通知では、事務職員の職務内容については、服務監督権者である市町教育委員会が定めるものとされているが、本県においては、小中学校事務職員が担うべき職務について、県教育委員会より標準的職務が従来から示されてきたところである。

今回の通知を受けて、市町教育委員会においては、県教育委員会の示した標準的職務を基礎として職務内容を定めるとともに、必要に応じて学校管理規則等へ位置づけることにより、事務職員の標準的職務を明確化する必要がある。

IV 組織・人事マネジメント

1 組織・人事関係における検討のポイント

小中学校事務職員について、共同学校事務室の設置以前は、経験年数によって職位の上下や業務を指導・支援する側、される側の区分はあっても、組織的な指揮命令関係は明確には確立されていなかった。

共同学校事務室が設置されることにより、チームで業務を行うことから、改めて組織的な整理が必要となり、また、それに応じた職階の整理及び職階ごとに求められる役割や能力の明確化が求められる状況となった。

平成30年9月に策定された共同学校事務室指針では、令和元年度の共同学校事務室の役職及び県補職との関係について、下表のとおり整理している。

| | | |
|---------|-----------|---|
| 県補職名 | 原則左の中から任命 | 共同学校事務室 |
| 級別職務区分表 | | 地教行法第47条の5（事務職員がつかさどる事務を…共同処理するための組織として共同学校事務室を置く） |
| 統括事務主幹 | | ・ 室長（共同学校事務室の運営の統括） |
| 事務主幹 | | ・ 室長 （統括不在地区では事務主幹から任命） ・ 副室長 （室長の補佐・代理。必要に応じて設置） |
| 事務主査 | | ・ 調整担当事務職員 （事務処理の全体調整・職員支援。加配事務職員を優先して任命） ・ チームリーダー （各チームの実質的な長） ・ サブリーダー （チームリーダーの補佐） |
| 事務主任 | | （新規採用職員等の支援・育成） |
| 主事 | | |

表6 共同学校事務室における役職と県補職との関係（令和元年度）

表6は、共同学校事務室導入初年度の暫定的なものであり、以下の点についての検討が必要とされた。

(1) 組織と職階の整理

表6の室長・副室長等の名称は、当該市町で用いられる、又は共同学校事務室の業務を行う場合にのみ用いられる分掌的呼称であり、県における補職名とは異なる。

しかし、共同学校事務室の設置により、小中学校事務職員の業務のうち一定の業務は、共同学校事務室により処理されることとなり、共同学校事務室での呼び方と県の補職名には一定の整合性が求められる。

共同学校事務室における組織階層や、一般行政職で用いられている職名を踏まえて、職階・職名をシンプルな形で整理する必要がある。

(2) 職階に応じて必要な能力・権限

それぞれの職階に求められる役割を果たすために必要な能力については、共同学校事務室の設置に伴い状況が変化しており、改めて整理が必要である。これを明確に示し、人材育成の方針や研修内容の決定等に反映させていく必要がある。

併せて、特に管理者である室長については、役割や能力に応じて必要な権限の付与を検討する必要がある。

(3) 人事異動の仕組み

職階や役割が明確化した場合、将来も見据え様々な経験を積みたい者、現在の役割を着実に果たしたい者など、各人のキャリアへの考え方がはっきりと表れてくると考えられる。事務職員自身のキャリア意向を、人事異動に反映していく仕組みが必要となる。

併せて、学校事務以外の分野での経験や小中学校事務職員の枠を超えたキャリアパスの可能性など、より多様な活躍の場を提供し、幅広いキャリアの獲得を可能とする環境整備が必要となる。

上記(1)から(3)については、小中学校事務職員CDPを推進していく上で必要となる項目であり、既に検討が進められたものも含めて、次項から4項においてそれぞれ整理する。

2 小中学校事務職員の組織・職階

公立小中学校における共同学校事務室は、学校の組織とは別に市町教育委員会が設置し、各学校の事務職員を充てて構成する組織である（地教行法第47条の5）。

こうした性質上、共同学校事務室は県の組織として位置付けられるものではないが、将来的には共同学校事務室をベースに小中学校事務職員の職務の多くが行われるため、現場での業務執行における混乱を招かないよう、前項で述べたとおり、共同学校事務室の組織階層を踏まえて県の補職名を見直す必要がある。

そのため、それを踏まえて令和2年4月より、以下のとおり職階を整理した。

| 級 | 旧補職名 | 新補職名 | 共同運営上の役割 |
|----------------|------------|------------------|----------------------------|
| 7級～ (課長級～) | (教育委員会課長等) | (教育委員会課長等) | |
| 6級(1) (参事級) | (教育事務所次長) | (教育事務所次長) | |
| | | 共同学校事務室参事 | 地区間の共同学校事務室の調整、研修の企画など |
| 6級(2) (班長級) | 統括事務主幹 | 統括室長 | 地区における共同学校事務室の運営の調整、運営の統括 |
| 5級 (班長級) | 事務主幹 | 室長 | 共同学校事務室の運営の統括 |
| | | 事務主幹 | 規模が大きい共同学校事務室における室長の補佐及び代理 |
| 4級 (主査級) | 事務主査 | 事務主査 | 調整担当、チームリーダー、サブリーダーなど |
| 3級 (主任級) | 事務主任 | 事務主任 | 新規採用職員等の支援・育成など |
| 1・2級 (主事級) | 主事 | 主事 | 指示に基づき業務を遂行 |

表7 新たな職階（網掛けが今回の改正点）

今回、統括事務主幹、事務主幹のうち、共同学校事務室の室長に就くものは、県補職名をこれに合わせて統括室長、室長に改めた。共同運営上の役割として、これまでと同様に共同学校事務室の運営を統括し、室員を取りまとめていく。統括室長については、これに加えて地区内の共同学校事務室を統括していく。

共同学校事務室参事については、本県の小中学校事務職員制度にあつては初めての管理職として、新たに設置した職階・職名であり、共同学校事務室を運営・統括する室長としての役割に加え、他の共同学校事務室における諸問題の把握・解決支援並びに事務職員の研修の企画・運營業務を担っていく。加えて、各共同学校事務室の室長を通じて、小中学校事務職員に関する組織的・制度的な課題も含めて広く課題を収集し、定期的実施される「学校事務参事会議」において情報共有や必要な検討を実施することにより、課題の解決、制度の充実に結び付けていく。

今回、新たに管理職を設置したことで縦方向のキャリアが整えられたが、今後は更にキャリアパスを多様化させ、多くの経験を積ませることによって能力の向上を図り、小中学校事務職員が県教育委員会の本庁の幹部となり、広い視点から教育行政に貢献することも考えられる。その場合には、特別な人材育成のキャリアパスを経ることで十分な能力を身に付けておくことが前提となることから、必要な時期に派遣研修等により人材の育成を図っていく。

組織・職階の整理については、今回、整理・一部改正されたものの、今後も状況を見ながら状況に応じて見直しを実施する必要があるとあり、構築されたキャリアパスの全体像を見ながら、新たに管理職等の職の設置や職名の変更などの必要性が高まれば、設置等に向けた検討を行っていく。

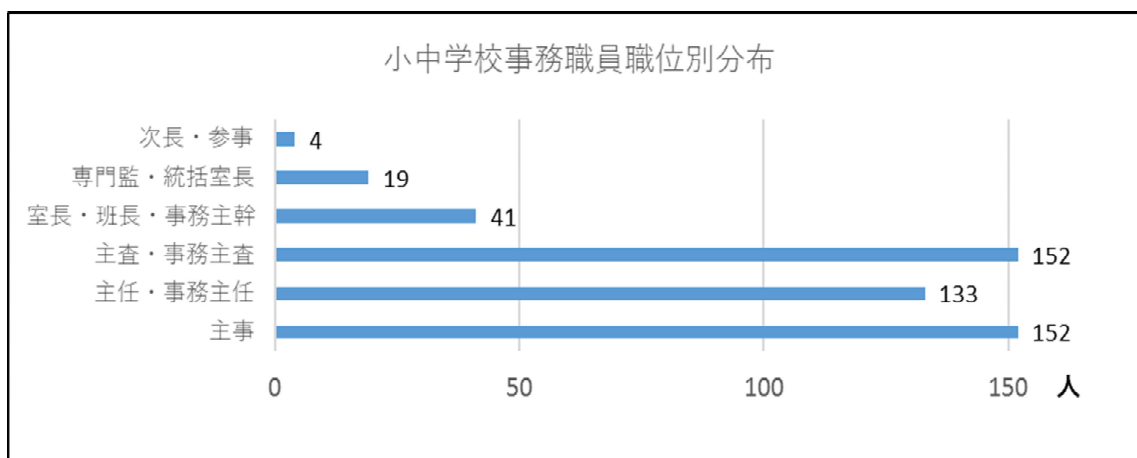


表 8 小中学校事務職員職位別分布（令和 2 年 4 月 1 日現在）

3 小中学校事務職員に必要な能力・権限

表7で提示した職階については、それぞれの役職段階に応じて、求められる能力が異なっており、人材育成の方針や具体的な手法の検討に当たっては、そうした能力についてイメージを共有する必要がある。

(1) 小中学校事務職員の育成目標

これを受けて、小中学校事務職員の考え方も反映できるよう、静岡県公立小中学校事務職員会の協力により、各段階において求められる能力について調査を実施し、得られた意見を踏まえ、育成目標として下表にまとめた。

| 必要な能力 | | 基礎・向上期 (主事・事務主任) | 充実・発展期 (事務主査) | 深化・熟練期 (室長・事務主幹以上) |
|-----------------|---------------|--|--|--|
| 教育的素養 総合的人間力 | | 教育活動に理解と熱意を持ち、高い倫理感と使命感を持って職員・地域と協力しながら職務を遂行することができる。 | | |
| 専門的能力 | | 基本的な知識・技能の習得に意欲的に取り組み、正確・迅速に業務を処理することができる。 | 習得した知識・技能を活かしながら、自らの職務遂行能力をさらに向上させることができる。 | 高度な知識・技能を活かし、幅広い視点から、業務を処理しながら必要な改善を図ることができる。 |
| マネジメント能力 | 共同学校事務室における役割 | 共同学校事務室における自らの役割を理解して、知識や経験のある職員から意欲的に学んで知識・経験を取得し、業務に活かすことができる。 | 共同学校事務室の業務処理における中心的な役割を果たし、各職員の資質向上のためOJTによる指導・助言を積極的にを行うことで更なる知識・経験の習得に努めることができる。 | 共同学校事務室の運営における中心的な役割を担い、業務改善やOJTによる指導・助言を行いながら、マネジメントスキルを習得することができる。 |
| | 教育業務の遂行 | 学校組織や制度、学校運営について基本的な仕組みについて理解することができる。 | 校務に積極的に取り組みながら、効率的な事務処理を行い、学校経営の円滑化に貢献することができる。 | 学校経営に関する知識を活かして、積極的に学校経営に参画し、円滑化を図ることができる。 |

表9 小中学校事務職員の育成目標

全ての小中学校事務職員に等しく求められる「総合的人間力」以外は、経験年数に応じて職員にとって重要度のウェイトが増していく。個々の職員においては、表9に示した小中学校事務職員の育成目標を意識しながら、まずは、基本的な業務に必要とされる「専門的能力」を確実に修得して、その上で将来的に必要な「マネジメント能力」の育成を図っていく。

また「マネジメント能力」は、共同学校事務室の設置により、その重要性が著しく高まった能力であり、室長にとって極めて重要な能力である。室長がこうした能力を発揮又は職務を通じて獲得するための環境整備も併せて必要であり、行使できる権限が極めて限られている場合は、室長が共同学校事務室の運営のために十分な能力を発揮することが難しくなる。また、室長の権限を拡大することは、校長や市町教育委員会の業務負担を軽減させることにもつながっていく。

このため、次に掲げた、効果的・効率的な業務執行につながると考えられる権限・事務について、室長への権限の付与等を進めていく。これらについては、既に権限の付与等が進められているものもあるが、引き続き、関係者の理解を得て、業務プロセスや習慣の見直しを行いながら、導入を進めていく。

- ・ 3手当の決裁権
- ・ 市町教育委員会提出書類の一元的な確認
- ・ 小中学校事務職員の人事評価における評価の補助
- ・ 小中学校事務職員の人事異動に係る面談の実施

(2) 標準職務遂行能力との関係

上記のとおり、人材の育成に当たって、職階ごとの小中学校事務職員として求められる能力（小中学校事務職員の育成目標）をまとめたが、これは、平成28年11月に行われた教育公務員特例法の改正により整備が義務付けられた「校長及び教員の資質向上に関する指標（教員育成指標）」と同様のものである。この他に職員に求められる能力をまとめたものとしては、平成26年の地方公務員法の改正により導入された人事評価のための「標準職務遂行能力」がある。

小中学校事務職員CDPに基づく今後の人材育成に当たっては、小中学校事務職員が将来的に身につけていくべき資質を規定した「小中学校事務職員の育成目標」を基本としていくが、職員がその職務の遂行に当たって発揮した能力を見るための基準である「標準職務遂行能力」についても、職務の遂行のために備えるべき能力であることから、参考として次に示すこととする。

職員においては、小中学校事務職員の育成目標に記載されている能力が備わるよう、部下の育成を含めた日々の職務にあたっていくが、職務の遂行に際しては、「標準職務遂行能力」についても、併せて充足することを目標としていく。

なお、共同学校事務室におけるOJT以外にも、室長が小中学校事務職員の人材育成に幅広く関わる仕組みを構築するため、令和2年度より、人事評価の評価補助者として加わるよう見直しを行った。

| 職階 項目 | 新規採用職員 | 若手職員 | 中堅職員 | 指導監督職 | 管理職 |
|----------|--|--|--|--|-----------------------------|
| | 主事 | 事務主任 | 事務主査 | 統括室長 室長 事務主幹 | 共同学校 事務室参事 |
| 業務革新 | 教育振興基本計画に沿った教育行政遂行のため、業務を見直し、仕事を進めている。 | 教育振興基本計画に沿った教育行政遂行のため、業務を見直し、仕事を進めている。 | 教育振興基本計画に沿った教育行政遂行のため、業務を見直し、仕事を進めている。 | 教育振興基本計画に沿った教育行政遂行のため、業務を見直し、効率的に仕事を進めている。 | 県民の視点に立ち、問題意識をもって運営に取り組む。 |
| 説明・調整 | 組織方針に沿って正確な説明をし、意見調整を行っている。 | 組織方針に沿って正確な説明をし、意見調整を行っている。 | 分かりやすい説明をし、関係者と信頼関係を築いている。 | 関係者と折衝・調整を行い、円滑に合意形成している。 | 目的達成のため、調整、協力・連携関係の構築を行う。 |
| 判断・執行 | 担当業務を確実に遂行している。 | 教育活動の充実に向け、担当業務を確実に遂行している。 | 担当業務の進行管理を行い、計画的に業務を進めている。 | 適時、的確な判断で組織内の業務を取りまとめている。 | 適切な情報・状況分析に基づき、大局的に判断を行う。 |
| 知識・技術 | 担当業務に必要な知識・技術の習得や情報の収集を行う。 | 教育課題解決に向け、知識・技術の習得や情報収集を行う。 | 情報の収集や知識・技術の習得を行い、活用している。 | 情報の収集や知識・技術の習得を行い、活用している。 | 業務に関する知識・技術を習得し、活用している。 |
| 人材育成 | 同僚の良き相談役となっている。 | 同僚や後輩の業務状況に応じて、助言等を行っている。 | 同僚や後輩の職務遂行能力向上に向け、指導・助言を行う。 | 部下の職務遂行能力向上に向け、適切な指導・助言を行う。 | 部下の職務遂行能力向上に向け、適切な指導・助言を行う。 |

表 10 小中学校事務職員の標準職務遂行能力（要約版）

4 人事意向の反映

小中学校事務職員については、各校1人配置が基本であり、経験年数に関わらず同一の業務を実施していた場合には、本人がキャリアを選択する余地はほとんどない。しかしながら、共同学校事務室の設置に伴い、組織や職階が明確化された場合には、将来を見据えて学校内だけでなく様々な経験を積みたい者、学校の業務を着実に果たすことを希望する者など、キャリア選択が多様化されていく。

また、表9のように求められる能力が明確化された場合、人事配置を行う際には、本人の意向を尊重しながら、求められる能力に対する充足度を考慮して配置するというプロセスを踏むこととなり、適材適所の選択ができる可能性が高まる。

こうしたことから、小中学校事務職員のキャリア意向を反映できるよう、人事意向の反映の仕組みを以下のとおり見直していく。

(1) 人事意向調書

現在、小中学校事務職員の人事の意向については、「身上調書」や「転出個票」などにより、記入・取りまとめが行われており、以下の要素などについて記載されている。

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">① 略歴（異動日、所属名、職名など）② 家族構成③ 退職・転出・留任の希望の有無、その理由④ 勤務先の希望（具体的な学校名を3か所） |
|---|

この中では、本人から具体的な学校名といった勤務先の希望については聞いているが、キャリア意向等を聞いている部分はほとんどない。そのため、本人の意向を反映できるよう項目を追加する。

具体的な項目は、本人の意向や適性を適切にくみ取るための表現や内容として例えば、

- ・自分の長所についての自己診断（生かしたい資格）
- ・今後のキャリア意向（学校以外でも経験を積んでみたい、など）
- ・具体的な派遣・交流先等（職務内容）

などとし、これにより、職員の長所やキャリアに対する意向を反映する仕組みを整える。

(2) 人事関係の面談等の見直し

人事意向調書については、見直しを進めていくが、職員より聞き取ったキャリア意向を人事異動面談において活用していく必要があることから、併せて面談の仕組みについても見直しを進めていく。

小中学校事務職員の人事異動に係る面談については、各校長が当該地区の小中学校事務職員の全体像などについて、十分な情報を有していない中で行うため、判断が難しいという課題がある。

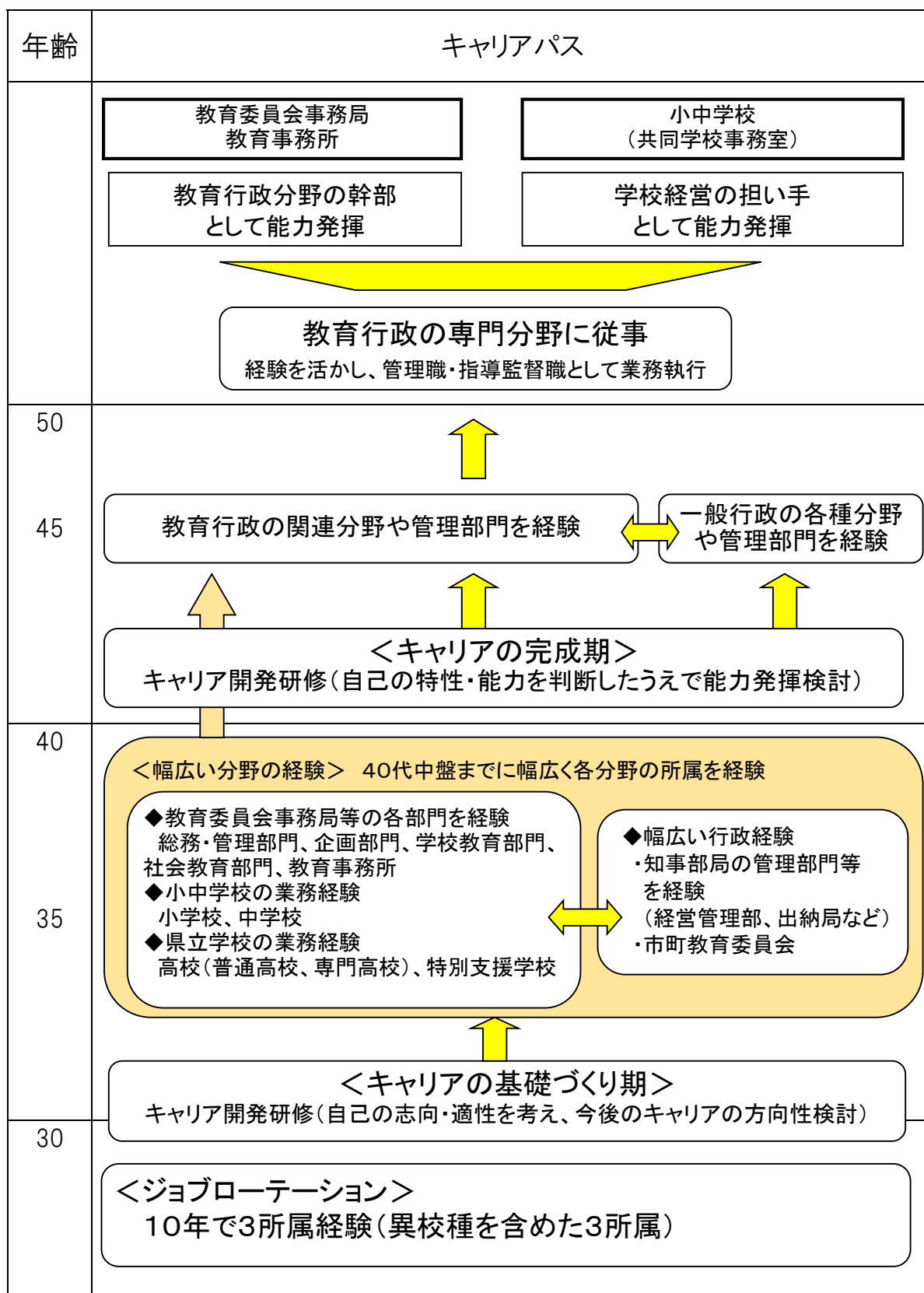
このため、面談の場に共同学校事務室長が同席若しくは書類による情報提供をすることにより、他校の事務職員の状況など、様々な情報を校長と共有しながら、本人のキャリア意向についての確認を行うことができるなどのメリットが考えられる。

この場合、現場における小中学校事務職員の状況に詳しい共同学校事務室参事が異動先の決定に参画する仕組みを取ることで、小中学校事務職員のキャリア意向等の異動先決定への反映を更にスムーズに進めることが可能になる。

人事意向の反映に関するこうした見直しについては、各市町教育委員会や学校の同意についても必要であることから、関係者で議論を進め、共通理解の下で取組を進めていく。

なお、参考として、今後におけるキャリアパスのイメージを次ページに示すが、今後は本人のキャリア意向の確認及び反映が進められることから、職員は自らのキャリアに対する考え方を整理しておく必要がある。

キャリアパスのイメージ図



V 研修マネジメント

1 能力開発の方法

第IV章では、個々の職員の能力を活かした人事管理について言及したが、小中学校事務職員に必要な能力が明確化されたことに伴い、それと連携して、能力開発の方法についても見直しを行う必要がある。能力開発については、教育行政職CDPにおいて、以下の3つの方法が記載されている。

(参考) 教育行政職CDP (P23) から抜粋

(1) 自己啓発

大学の公開講座や通信教育を受けるなど、様々な機会をとらえて職員自身が自発的かつ主体的に取り組むもので、主に時間外に取り組みます。

(2) 職場研修 (OJT)

職務を通して、知識や考え方、姿勢、スキルなどを身に付けるものです。職場の上司と部下の関係はもとより、メンバー同士、そして、仕事上で関わるあらゆる環境の中で、自らが備えるべき能力を身に付けます。意識的かつ計画的に推進していくことで、より効果的に進めることができます。

(3) 職場外研修 (OFF-JT)

職場を離れて一定期間行う研修で、自治研修所や総合教育センターその他研修機関での研修、専門的なフォーラムやシンポジウム等が該当します。

教育行政職CDPに記載のとおり、キャリア形成の意識を職員が持つのと併せて、研修についても自ら又は職場で行う「自己啓発」「職場研修」の重要性がより高まっていく。

小中学校事務職員に関しては、共同学校事務室という場が整備されたことにより、自己啓発に加えて、職場研修 (OJT) の重要性が特に増してくるものと考えられ、職場外研修 (OFF-JT) については、OJTで対応できないものを補完するという位置付けでの内容の見直しや精選をしていく。

また、上記の3つの手法に加えて、小中学校事務職員の場合、極めて重要となってくるのが、一定期間外部での経験を積む「派遣交流」である。キャリアを多様とし、活躍の場を広げていくためには、学校以外にも様々なキャリアパスのコースが必要である。限定された職種である小中学校事務職員のキャリアの多様化のため、派遣交流先の多様化等による対応をしていく。

2 職場研修（OJT）

共同学校事務室の設置により、職員のOJTについては、共同学校事務室を活用した実施体制へ移行した。

各種のスキルは、共同実施の業務を通じて、自然に身に付く部分が多いと考えられるが、表9に記載の能力のうち主に「専門的能力」については、教員業務の支援内容等に応じて、重点的に身に付けさせたい能力を、各共同学校事務室で特に重点的に室員に意識させながら実施するなどの方法を実施していく。

特に新規採用職員及び基礎・向上期の職員（主事・採用10年目程度まで）は、各室長等の指導の下、計画的に能力開発を図ることも重要となる。この場合、採用年数が浅い職員が新規採用職員に支援・指導・助言を行う、チューター・メンター制を採っていく。

OJTについては、(1)の役割分担に基づき、(2)に掲げる能力が育成されるよう実施していくが、OJTで行うべき研修内容は、OFF-JTで重複して実施することを避けるなど、OJTとOFF-JTをはっきり区別していく。

(1) OJTの役割

OJTにおいて、責任者等の役割は「OJTの管理運営」「適切な指導・助言」であり、室長の指揮の下、各担当者がそれぞれの役割を果たしていく。

| 担当者 | 立場 | 役割 |
|-----------|------------|---------------------------------|
| 室長 | OJT責任者 | OJTの管理運営、室員への指導・助言の総括 |
| 副室長、調整担当 | OJT推進・実施者 | 室長を補佐し計画的にOJTを推進 |
| チームリーダー | | 各チームにおけるOJTを推進 |
| サブリーダー | | チームリーダーを補佐し各チームにおけるOJTを推進 |
| 基礎・向上期の職員 | チューター・メンター | 新規採用職員や、自らより経験年数が浅い室員への支援・指導・助言 |

表11 OJTにおける役割

(2) OJTで求められる能力

表9に記載のとおり、基礎・向上期（主事・事務主任）においては、業務に意欲的に取り組み、知識や経験を積み上げていくこと、充実・発展期（事務主査）においては、業務処理の中心となって積極的に指導・助言を行い、自らも知識・経験を習得していくこと、深化・熟練期（事務主幹以上）においては、室の運営の中心となり、指導・助言を行うことにより、自らもマネジメントスキルを高めていくことが求められる。

職員はこうした将来的に身に着けるべき能力の習得を意識しながら、日頃の業務に取り組んでいく必要がある。

3 職場外研修（OFF-JT）

小中学校事務職員については、下表に示すとおり、悉皆研修として「新規採用職員研修」などの経験段階別研修、「教育キャリア開発セミナー」などの職層別研修を設定し、選択研修としては「教職員のためのマネジメント講座」等を設定して資質能力の向上を支援していく。

また、下表には職員のキャリア各段階において修得すべき能力と研修の関係を示したが、各職員は、これらの研修の目的とする育成内容を理解し、各段階に応じて求められる能力を身につけていくことにより、個人の能力を十分に発揮できるよう努めていかなければならない。

なお、共同学校事務室参事については、新たに設置された管理職であり、今後、共同学校事務室全体の人事マネジメントといった、管理職として求められる能力を身につける必要があるため、新たな研修の実施を検討していく。

| 職層別研修(総合教育センター主催) | | | | | | | |
|-------------------|------------------------------|---------------------|------------|----------|-----------|-----------|--------------|
| 段階 | 対象 | 研修名 | 総合的 人間力 | マネジメント能力 | | | 専門的 知識・技能 |
| | | | | 経営力 | 対人 関係力 | 課題 解決力 | |
| 基礎 向上 | 新規採用者 | 新規採用職員 研修(小・中) | ◎ | | ◎ | | ○ |
| | 新規採用者 | 教育行政新任 職員研修 | ◎ | | | | ○ |
| | 採用後3年を経 過した者 | 経験3年職員 研修(小・中) | ◎ | | ◎ | ○ | ○ |
| | 主任・事務主任に 昇任した者 | 教育キャリア 開発セミナーⅠ | ○ | | ○ | ◎ | ◎ |
| 充実 発展 | 主査・事務主査に 昇任した者 | 教育キャリア 開発セミナーⅡ | ○ | ○ | ○ | ◎ | ◎ |
| 深化 熟練 | 班長級(事務主 幹)に昇任した者 | 教育キャリア 開発セミナーⅢ | ○ | ◎ | | ○ | ◎ |
| | 参事級(共同学 校事務室参事)に 昇格した者 | (新規研修) | ○ | ◎ | | | ◎ |
| 全段階 | 受講を希望した 者 | 教職員のための マネジメント講座 | | ◎ | ◎ | ◎ | |

| 教育事務所主催研修 | | | | | | | |
|-----------|-------|-------------------------|------------|----------|-----------|-----------|--------------|
| 段階 | 対象 | 研修名 | 総合的 人間力 | マネジメント能力 | | | 専門的 知識・技能 |
| | | | | 経営力 | 対人 関係力 | 課題 解決力 | |
| 基礎 向上 | 新規採用者 | 新規採用事務 職員等研修 | | | | | ◎ |
| | 事務主任 | 事務職員教育 事務所実務体 験研修 | | | | | ◎ |
| 充実 発展 | 事務主査 | 調整担当・チー ムリーダー研修 | | | ○ | ◎ | ○ |

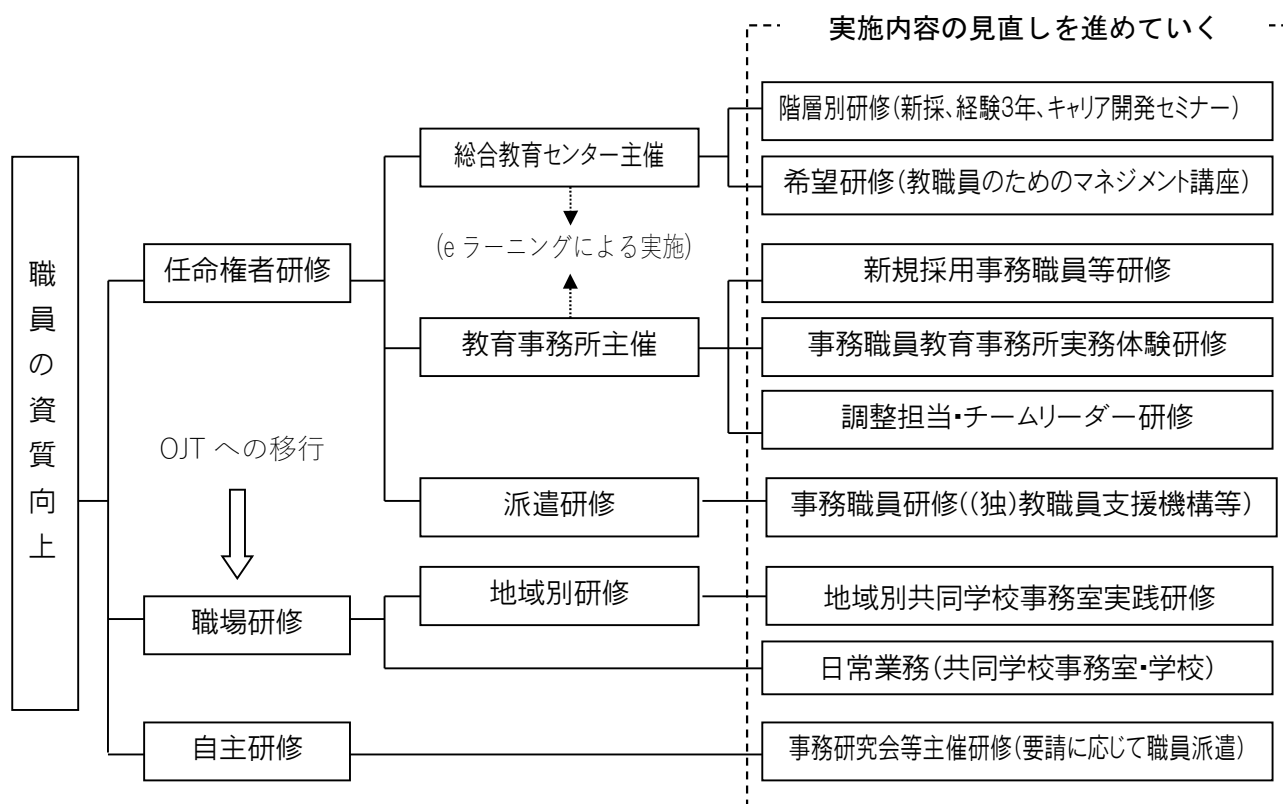
表 12 研修と育成すべき能力

共同学校事務室の設置や学校経営への参画拡大、小中学校事務職員のキャリア意向の実現という状況を踏まえると、OFF-JTについては、「経営」「実践」をキーワードに、大きく3つの点から見直しが必要となる。

- ① 「日常業務」に関する研修をOJTに移行し、「学校経営への参画」の観点を中心とした研修に重点化する
 - ② 共同学校事務室での実践事例の共有、ワークショップ形式など、実際の業務に即反映できる実践的内容を拡大する
 - ③ 講義の場合、講師は研究者や事務局職員より、実際にマネジメントの最前線で取り組んでいる実務家を優先して招聘する
(必要に応じて研修内容についてもアドバイスを受ける)
- ※ 研修の内容や規模によってはeラーニングの手法も考えていく。

県における研修機関は、県教育事務所及び総合教育センターであり、その他、静岡県公立小中学校事務職員会で実施している自主研修もある。共同学校事務室参事を中心にこうした関係者との緊密な連携の上、研修内容の見直しを図っていく。また、個人の希望に応じて効果的に研修を活用できるよう、派遣研修や選択研修の内容についても充実させていく。

参考に令和元年度の研修体系図を基にした見直しのイメージを示すと、以下のとおりとなる。



※あくまでもイメージであり、実際は、今後、関係者との緊密な連携の上、見直しを図っていく。

4 派遣交流

現在、小中学校事務職員についての派遣交流先は以下のとおりである。こうした派遣交流については、適材適所に配慮しつつ、一層の拡大を図る必要がある。

なお、令和元年度より、知事部局への派遣を開始し、現在、派遣人数の拡大に取り組んでいる。

| 派遣交流先 | 根拠・手続き | 派遣人数(R 2) |
|-----------------|------------------------------|----------------------|
| 教育部 | 任命権者（県教委）の権限 | 本庁 11 名 現地機関 17 名 |
| 県立学校 （高校、特支） | 任命権者（県教委）の権限 + 交流要綱 | 10 名 |
| 共済組合 | 任命権者（県教委）の権限 + 公益的法人派遣条例等 | 1 名 |
| 知事部局 | 任命権者（県教委）の権限 | 2 名 |

表 13 小中学校事務職員の派遣交流先

その一方、一般行政職に比べて、派遣交流先はかなり限定的であり、キャリアパスの多様化のためには、一般行政職の例を踏まえて拡大を図る必要がある。

想定される派遣交流先は、以下のとおりであるが、実現に向けてはそれぞれ課題がある。

| 派遣交流先 | 根拠・手続き | 課題 |
|------------|---|---|
| 市町教育委員会事務局 | 県教育委員会派遣 → 県経営管理部派遣 → 県市町交流要綱で派遣 or 市町割愛採用 | <ul style="list-style-type: none"> ・市町と協議が必要 ・市町が求める人材を派遣する必要 ・交流要綱での派遣の場合、市町からの派遣職員の受入先（→学校ではなく県教委） |
| 省庁、民間、大学院等 | 県教育委員会派遣 → 派遣研修公募 | <ul style="list-style-type: none"> ・県人事課と協議が必要 ・派遣先に順応できる人材を派遣する必要 |

表 14 新・派遣交流先と課題

派遣交流の実施については、市町教育委員会や県知事部局等との調整が必要となることから、実現に向けては関係者間で十分な意見交換を行う必要がある。

また、いきなり高度なスキルを要するような所属等への派遣を行うのではなく、確実な人材育成につながるよう、段階をおって派遣交流先を決定していく必要がある。

VI 業務の効率化

第 I 章で述べたように、平成 29 年 4 月に学校教育法が改正され、小中学校事務職員に対しては、その専門性を活かして、より学校経営に参画するといった役割がより一層求められることとなった。

そうした役割を担っていくためには、これまでの「庶務」「人事・給与」「福利厚生」といった業務の比率を縮小し、「学校経営」「教員業務の支援」へのシフトを進めていく必要があることから、これまでの業務の在り方を改めて見直していく。

例えば、見直しする項目の一つとして、小中学校や共同学校事務室における業務において、十分な電算化が図られておらず、人的な作業による業務処理に非効率な面が見られることがあげられる。このため、共同学校事務室や各学校における業務については、電算を活用した効率化を進めていく必要があるが、特にこれまで各学校で個々に処理されていた事務が、共同学校事務室で集中的に処理されることとなったことから、まずは共同学校事務室による作業を支援できるよう電算化を進めることで各職員の事務負担を軽減し、学校内における業務により自律的に取り組むことができる環境を整備していく。

また、電算化による業務の効率化だけでなく、日頃の業務における作業のスピードや手順・方法などといった人的な作業面についても、常に効率化を意識して見直しに取り組んでいく。

加えて、教育現場の多忙化が進む中、平成 31 年 4 月から労働基準法の改正により、時間外労働の上限規制が導入され、これに関連して、平成 31 年 1 月に文部科学省から「公立学校の教師の勤務時間の上限に関するガイドライン」が発出（その後、法的根拠のある指針に格上げ）されているが、こうした働き方改革の観点からも業務の効率化を進め、学校経営の円滑化につなげていく。

Ⅶ まとめ

1 連携・協働による取組

共同学校事務室指針や第Ⅰ章から第Ⅵ章までを踏まえて、各関係機関において取り組むべき事項を次のとおり整理した。各関係機関においては、記載された取り組み内容に留意して、連携・協働しながら、小中学校事務職員のキャリアパスの多様化をはじめとした、長期人材育成に係る環境整備を進めていく必要がある。

| 関係機関(者) | 取組内容 |
|----------|---|
| 義務教育課 | <ul style="list-style-type: none"> ・市町教育委員会・教育事務所と連携し、必要な支援を行う。 ・小中学校事務職員のキャリアパス見直し等に係る方向性の提示や必要な情報提供を行う。 ・学校経営への業務のシフトに必要な業務の効率化の実施 |
| 教育事務所 | <ul style="list-style-type: none"> ・市町教育委員会、室長等と連携し、共同学校事務室の懸案事項の解決や共同学校事務室間の業務内容の平準化の促進、小中学校事務職員の研修等、共同学校事務室全体の円滑な運営に係る支援を行う。 |
| 総合教育センター | <ul style="list-style-type: none"> ・職員の各キャリア段階において修得すべき能力が備えられるよう、効果的に研修を実施する。 ・実施する研修について、効果・成果を確認し、それに基づいて必要な研修内容の見直しを行い、研修の実効性を高めていく。 |
| 市町教育委員会 | <ul style="list-style-type: none"> ・校長、共同学校事務室長等と連携して、事務職員の資質向上や学校経営への参画が実現できるよう環境の整備に努める。 ・人事交流の受入れ体制について、必要に応じて県教育委員会と調整する。 |
| 校長・教頭 | <ul style="list-style-type: none"> ・設置校長・教頭、学校事務担当校長・教頭は、共同学校事務室の運営が円滑に行われるよう、室長と共同して次の事項に対応する。 <ul style="list-style-type: none"> ・校長会、教頭会及び各学校長との連絡調整 ・共同学校事務室運営に関する懸案事項等に係る市町教育委員会との情報共有 |
| 教員 | <ul style="list-style-type: none"> ・共同学校事務室の制度や運営状況に関する理解を深める。 ・事務職員と連携して、自己管理部分と業務に該当する部分の分担を明確化する。 |
| 学校事務職員 | <ul style="list-style-type: none"> ・小中学校事務職員CDPの趣旨を理解し、自らの資質向上に努め、積極的な姿勢で業務にあたる。 ・共同学校事務室を活かしながら業務の効率化を進め、学校経営において専門性を発揮できるよう努める。 |

表 15 関係機関(者)の役割分担

2 おわりに

平成30年9月に「共同学校事務室指針」が策定されてから、各市町教育委員会において、共同学校事務室の設置に向けて作業が進められ、令和2年度から全市町に共同学校事務室が設置されたことにより、法改正の趣旨に沿って小中学校事務職員の事務見直しに向けた枠組みが整ったところである。

一方、昨年度から小中学校事務職員においては、法改正の趣旨を踏まえた各共同学校事務室の効率的な運営について、各室長を中心に共同学校事務室が一体となって試行錯誤しながら取り組んできた結果、多くの課題や成果が整理され、将来に向けて取り組むべきことが明らかにされてきたところである。これは、各小中学校事務職員が今回の法改正をきっかけとした環境の変化に迅速に対応するべくイメージを共有して課題意識を持ちながら日常の業務に取り組んできた結果である。

そうした動きと並行して職員個々の能力向上やキャリアパスの多様化等をサポートする小中学校事務職員CDPの策定についても、想定される環境整備のための課題のうち、3手当の決裁権の付与や標準的職務の改正など、いくつかの項目について、具体的な検討を終えて必要な対応がされてきた。そこで今回、一定程度の対応が進んだことから、それらを反映した形でキャリアプランを発行することとした。今後の状況変化により、新たな課題等が生じる場合が想定されるが、その場合には、小中学校事務職員やその他の関係者の意見も聞きながら、キャリアプランを改訂していくこととなる。

第I章で述べたとおり、今後はキャリアプランを基にして、県教育委員会、市町教育委員会、小中学校事務職員などの関係機関(者)が意識を共有しながら職場環境の整備に取り組んでいくことが求められる。この取組を進めて、小中学校事務職員が専門性を発揮して学校経営に積極的に参加し、自らの将来像をイメージしながら、今以上に自律的・意欲的に業務に取り組むことにより、これからの学校現場をより活性化させていきたい。

発行 令和2年10月

静岡県公立小・中・義務教育学校
事務職員キャリアプラン
(長期人材育成計画)

静岡県教育委員会義務教育課